

VentureCapital

Magazin

www.vc-magazin.de

Das Magazin für Investoren und Entrepreneur

Mit Sonderbeilage
„Secondary Transactions“



Mit Fitnesstrainern durch die Rezession

Interim-Manager helfen oft schon vor dem Firmenkauf

**Interview mit Gerd Kerkhoff,
Kerkhoff Consulting**

„IN DER THEORIE KANN NIEMAND LERNEN,
WIE EIN JOB ZU MACHEN IST“

**Man trifft sich
immer zwei Mal**

EX-ARQUES-VORSTÄNDE MIT
NEUEM, ALTEN BETÄTIGUNGSFELD

**Wenige Sieger,
viele Verlierer**

PRIVATE EQUITY-PUBLIKUMSBETEILIGUNGEN:
PLATZIERUNGSZAHLEN 2008

Mit Fitnesstrainern durch die Rezession

Interim-Manager helfen oft schon vor dem Firmenkauf

Man nennt sie „Feuerwehreute“ oder „Fitnesstrainer“. Sie löschen, wenn es im Betrieb brennt, oder trainieren Mitarbeiter für neue Aufgaben. Interim-Manager sind erfahrene Führungskräfte auf Zeit. Im Gepäck haben sie besondere Fach- oder Branchenkenntnisse. Ihr Ziel: die richtige Ressource zur richtigen Zeit am richtigen Ort!

Manpower ersetzt Kapital

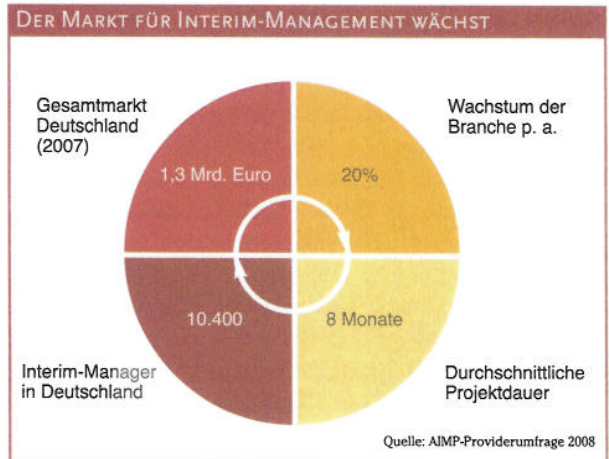
Vor 20 Jahren wurden die meisten Interim-Manager als Sanierer geholt, vor zwei, drei Jahren, um ehrgeizige Wachstumspläne umzusetzen. Und 2009? „Zurzeit suchen Unternehmen Interim-Manager für harte Themen, also für Restrukturierungsaufgaben, Right-sizing, um Kosten zu sen-



Thorsten Becker,
Management Angels

ken und Prozesse zu optimieren“, sagt Thorsten Becker, Geschäftsführer der Hamburger Firma Management Angels GmbH, die im vergangenen Jahr knapp 120 Führungskräfte auf Zeit vermittelt hat. Für Becker und viele andere Branchenkenner steht fest: In Zeiten wie diesen, in denen die Banken ihr Kapital zusammenhalten, kommt es verstärkt auf Top-Manager an. Manpower ersetzt Kapital.

Zukunftsforscher Mathias Horx glaubt, dass im Jahr 2050 in Deutschland 60% aller Arbeitsverhältnisse flexibel sein werden. Die wenigsten Manager und Abteilungsleiter, Sachbearbeiter und Sekretärinnen würden dann noch feste, zeitlich unbegrenzte Verträge mit ihrem Arbeitgeber haben, die Mehrzahl wird selbstständig sein und Jobs auf Zeit erledigen. Das Konzept einer vorübergehenden Platzierung von Führungskräften in Unternehmen wird in Deutschland seit etwa 30 Jahren praktiziert. Laut Branchenverband AIMP – Arbeitskreis Interim Management Provider gibt es bundesweit rund 10.000 solcher Manager auf Zeit. Das Volumen des Marktes betrug 2008 etwa 1,3 Mrd. Euro. Der AIMP spricht von jährlichen Zuwachsraten von fast 20%. Die Mitglieder des Verbandes sind Firmen wie die Hamburger Management Angels, die den Unternehmen die Suche nach externen Führungskräften abnehmen, den Qualifikations-Check und die Vorauswahl. Thorsten Becker: „Der größte Wert, den wir unseren Kunden bieten: Wir können ziemlich sicher sagen, dass wir für jedes Thema, mit dem ein Unternehmer ab etwa zehn Mio. Euro Umsatz zu uns kommt, zwei, drei inte-



ressante Kandidaten haben.“ Besonders gut kennen sich die „Engel von der Elbe“ in den Bereichen Telekommunikation, IT, Online, Medien und Automotive aus. In ihrer Kartei stehen mehr als 1.500 Set-Cards von Managern auf Abruf. Thorsten Becker: „Wir sind so etwas wie eine Modelagentur.“ Seine Models haben zwar nicht unbedingt Traummaße, sind dafür aber hoch qualifiziert.

Den Interim-Manager mit Bedacht wählen

„Früher tummelten sich auf dem Markt vorwiegend ältere Herren, die meistens von Banken in schwächelnde Unternehmen geschickt wurden“, sagt Becker. „Heute sind etwa 20% der deutschen Interim-Manager Frauen, viele um die 40 Jahre alt und nicht mehr nur Spezialisten, die eng definierte Aufgaben lösen können, sondern sie besitzen viele unterschiedliche Qualifikationen.“ Derzeit suchten die Unternehmen externe Unterstützung auf Zeit vor allem im kaufmännischen Bereich. Becker rät Unternehmen, „offen und ehrlich ihre Probleme zu beschreiben“. Wer seine Situation schönmale, „bekommt möglicherweise nicht die richtige Lösung“.

Markus Künzel, Partner im Arbeitsrecht in der Wirtschaftskanzlei Beiten Burkhardt in München, war schon in viele anspruchsvolle Restrukturierungen persönlich eingebunden. Die derzeitige Krise verlange nach Führungskräften, „die Erfahrungen mit Krisen haben“. Es gehe darum, die Probleme schnell erkennen und lösen zu können, „und die richtigen Berater zu kennen“. Außerdem brauche ein Manager in der Krise das richtige Händchen für personelle Maßnahmen: „Dabei kommt es neben fachlichem Wissen darauf an, das atmosphärisch Richtige zu tun.“ In diesem Punkt habe ein externer Manager

den Vorteil, nicht auf oft langjährige persönliche Beziehungen Rücksicht nehmen zu müssen. „Einem Interim-Manager fällt es daher manchmal leichter, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und diese konsequent umzusetzen“, sagt Künzel. Beiten Burkhardt berät Mandanten an 13 Standorten in sechs Ländern im Wirtschaftsrecht.

Fit für den nächsten Aufschwung

Die Objektivität des externen Fachmanns in sensiblen Personalfragen ist auch für Dr. Anselm Görres, Vorsitzender des AIMP und geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH, in Krisenzeiten eines der wichtigsten Argumente: „Ein guter Interim-Manager geht mit professioneller Distanz vor. Das macht es ihm leichter, auch unangenehme Entscheidungen zu treffen.“ Görres betont jedoch die Notwendigkeit, auch als „Schlechtwetter-Kapitän“ nicht nur der Dringlichkeit zu folgen, das Unternehmensschiff sicher durch die aufge-

wühlte Konjunktursee zu steuern, sondern auch an die Zeit nach der Krise zu denken: „Der nächste Aufschwung kommt bestimmt. Und darauf müssen die Manager die Betriebe jetzt vorbereiten.“ Es gelte, parallel zur Sanierung beispielsweise neue Produkte und Vertriebswege zu finden, mit denen möglichst noch während der Krise die Fahrt wieder aufgenommen werden kann. Was lohnt sich zu retten? Welche vier

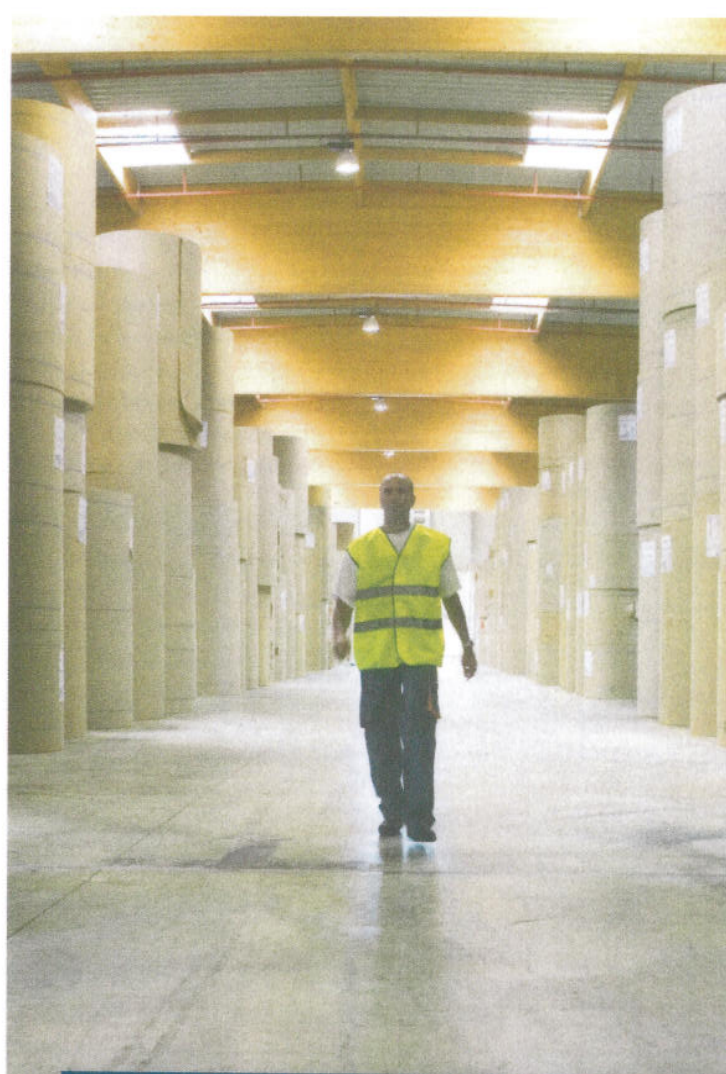
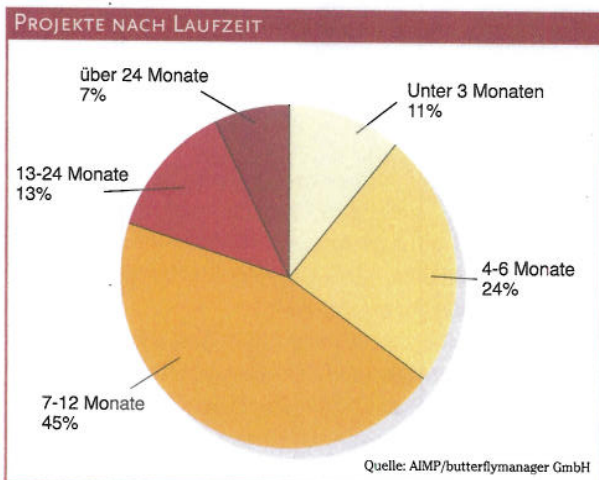


Dr. Anselm Görres, AIMP

unserer insgesamt zehn Produkte stampfen wir ein, und welche zwei neuen nehmen wir in unser Portfolio auf? Görres: „Es müssen Investitionsprioritäten gesetzt werden. Und auch dafür ist ein Außenstehender manchmal besser geeignet.“

Holländer vs. Angelsachse

Der AIMP-Vorsitzende warnt Firmen davor, wichtige Positionen im Betrieb längere Zeit nicht oder nur halbherzig



Gewinnen Sie Spielraum – mit dem Factor **F**

Wer finanziell unabhängig ist, kann sich ganz auf sein Geschäft konzentrieren. Mit Factoring haben Unternehmen freie Hand: Forderungsausfälle sind passé, sie genießen sofortige Liquidität aus ihren Forderungen – und nutzen unsere langjährige Erfahrung im Kredit- und Debitorenmanagement. www.deutsche-factoring.de



mit internen Kräften zu besetzen: „Auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen dürfen strategische Aufgaben, etwa die eines Werkleiters oder Controllers, nicht vernachlässigt werden.“ Da die Wechselbereitschaft von Top-Managern in Krisen eher abnehme, bekämen die Unternehmen gute Leute für solche Positionen am leichtesten über Interim-Management-Provider. Diese verstünden sich als „Dienstleister der Unternehmen und der Interim-Manager“. Am gängigsten sei das „holländische Modell“ eines vertraglichen Dreieckverhältnisses: Der Interim-Manager hat einen Vertrag mit dem Provider, der Provider wiederum mit dem Unternehmen, in dem die Führungskraft auf Zeit tätig ist. Görres sieht darin einen besonderen Vorteil für den Kunden: „Ein unprofessioneller Interim-Manager hat auf diese Weise keine Chance, sich zum Scheinselbstständigen zu erklären und auf Festanstellung zu klagen.“ Der Arbeitskreischef legt Wert auf die Feststellung, dass ein Provider nicht eine einmalige Vermittlungsgebühr anstrebe, sondern eine dauerhafte Beratung: „Im Idealfall begleitet er den Betrieb während der gesamten Laufzeit des Vertrages mit dem Interim-Manager.“ Das können zehn Wochen sein, sechs Monate oder zwei Jahre.

Dafür erhalte der Provider in der Regel 25 bis 35% des Honorars der externen Führungskraft. Die Tagessätze für Interim-Manager liegen branchenüblich zwischen 500 und 2.000 Euro – je nach Qualifikation, Branche, Einsatzort und Dringlichkeit. Die angelsächsische Alternative zum „holländischen Modell“ ist ein direktes Vertragsverhältnis zwischen Interim-Manager und Kunden. Dabei bleibt der Provider außen vor, hat keinen Einfluss auf Absprachen oder zusätzliche Verträge zwischen den Beteiligten, kann bei Problemen nicht schlichtend eingreifen und muss sich mit der finanziellen Courtage begnügen.

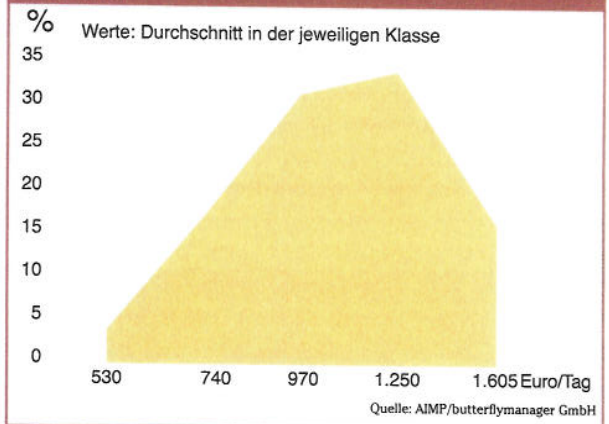
Der Speck muss weg

Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der butterflymanager GmbH im schweizerischen Kreuzlingen, registriert einen steigenden Bedarf nach Change-Managern: „Während noch vor einem Jahr in erster Linie externe Fachleute zur Überbrückung personeller Vakanzen gesucht wurden, sind jetzt Manager gefragt, die strukturelle Veränderungen durchführen können.“ Wer kann unsere Fertigung optimieren? Wer kann in Asien Halbfertigprodukte einkaufen? Wer kann unsere Belegschaft qualifiziert abbauen? „Frisches Know-how und Umsetzungspower“ seien erwünscht. Der eidgenössische Provider, der über einen Pool von rund 3.500 Spitzenkräften für die erste und zweite Führungsebene sowie diversen Spezialisten verfügt, vermittelt derzeit besonders viele Restrukturierungsexperten in Betriebe des Automobilsektors. Aber auch Unternehmen konsumnahen Branchen,



Dr. Harald Schönfeld,
butterflymanager

GEHALTSEBENE DER POSITION DES INTERIM-MANAGERS IM PROJEKT



„deren Märkte noch nicht eingebrochen sind, die sich aber auf das nahende Unheil vorbereiten wollen“, fragen nach Interim-Managern. Schönfeld bezeichnet Interim-Manager, die in weiser Voraussicht ins Haus geholt werden, als „Fitnesstrainer“. Er vergleicht die Unternehmen mit Männern, die einen Bauch bekommen: „Entweder warte ich, bis es dem Arzt auffällt und er mich zu einem Physiotherapeuten schickt, oder ich gehe vorher zu einem Fitnesstrainer und lasse mich schlank halten.“ Kritisch sieht Schönfeld, dass einige Firmen zögerlich seien: „Die sind noch in der Findungsphase, sind sich noch nicht sicher, für welche Bereiche genau sie externe Kräfte benötigen.“ Das gelte jedoch seltener für VC- oder Private Equity-finanzierte Unternehmen: „In solchen Betrieben wird in der Regel schnell und klar entschieden – auch über den Einsatz von Managern auf Zeit.“



Dr. Harald Linné,
Atreus Interim Management

Management-Ressourcen schnell mobilisieren

Dr. Harald Linné, Geschäftsführer von Atreus Interim Management in München, hat festgestellt, dass Krisenzeiten im Unternehmen oft auch zu Vertrauenskrisen zwischen Investor und Management führen. Auch deswegen würden Interim-Manager an Bord geholt. „Oft ist das bestehende Management aufgrund mangelnder Erfahrung nicht in der Lage, die Ziele eines

neuen Private Equity-Investors umzusetzen. Da ist ein unbelasteter Kopf von außen hilfreich“, sagt Linné. Atreus ist ein schnell wachsendes Unternehmen mit acht Partnern, das aus der früheren Boyden Interim Management Deutschland hervorgegangen ist.

Auch Thorsten Becker sieht immer wieder Bedarf an Interim-Managern für die Portfoliounternehmen von Private Equity-Häusern: „In der Regel ist Schnelligkeit bei der Besetzung der Position und der kulturelle Fit nicht nur zum Kundenunternehmen, sondern auch zum Private



Equity-Haus wichtig. Der Interim-Manager muss als Bräutigam eben zu zwei Frauen passen.“

Anspruchsvolle Finanzinvestoren

Jemand, der das bestätigen kann, ist Pieter Kraan von der AC Alpha Management GmbH aus Wiesbaden. Kraan hat schon einige Interim-Manager für Private Equity-Investoren gesucht und gefunden – auch schon vor dem Firmenkauf, beispielsweise zur Unterstützung bei einer Commercial Due Diligence. Die externen Spitzenleute haben den Kapitalgebern u. a. bei der Analyse des Geschäftsmodells sowie der Synergie- und Geschäftspotenziale

Anzeige

Informationen und Online-Anmeldung unter: www.nanokonferenz.de

* Wir verbinden Nano.

2. NRW Nano-Konferenz

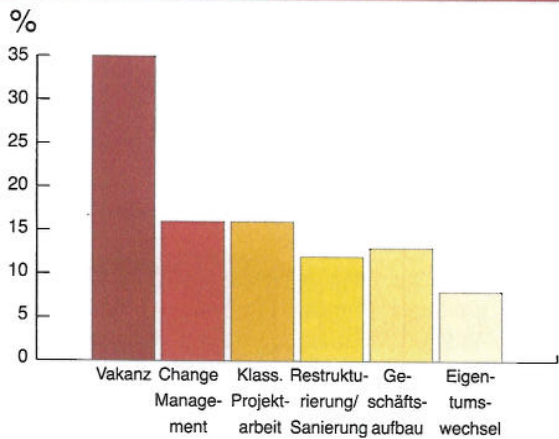
Kongresszentrum Westfalenhallen Dortmund
22. bis 23. Juni 2009



Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen



HÄUFIGSTE PROJEKTE NACH KATEGORIEN



Quelle: AIMP/butterflymanager GmbH

geholfen. Nicht selten blieben die Interim-Manager auch nach dem Deal an Bord: „Private Equity-Gesellschaften schalten unsere Ressourcen selbst bei Management Buy-ins zur neutralen Entscheidungsfindung ein.“ In der augenblicklichen Wirtschaftskrise müsse ein Interim-Manager die Fähigkeit besitzen, „schnell die erforderlichen Management-Ressourcen zu mobilisieren.“ Kraan registriert momentan einen zunehmenden Bedarf an Private Equity-erfahrenen CFOs. Häufig sei der bisherige Finanzchef fixiert auf die Anforderungen eines mittelständischen Inhabers. Da Private Equity-Gesellschaften sehr hohe Anforderungen an die Transparenz des Berichtswesens, das Cash-Management und das Tempo stellten, sei es vielerorts nützlich, einen erfahrenen externen CFO zur Ergänzung des bestehenden Teams anzufordern. Gleiches gelte in vielen Unternehmen für den Vertrieb. Die Wiesbadener vermitteln nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Führungsmannschaften. Für eine schnelle Reaktion auf veränderte Marktbedingungen seien „eingespielte Managementteams mit starker Ausrichtung auf die Bedürfnisse im Portfoliobereich“ ideal.

Fazit:

Private Equity und Interim-Management passen gut zusammen. Der Investor sieht Handlungsbedarf im Unternehmen und kann mit dem Einsatz eines Feuerwehrmanns oder Fitnesstrainers auf Zeit unmittelbar reagieren – keine lange, aufwendige und teure Suche nach einer geeigneten Führungskraft. Ein Interim-Manager setzt seine Erfahrungen und Erkenntnisse im Betrieb um – unabhängig von firmeninterner Politik oder persönlichen Beziehungen. Wenn er mit der Arbeit fertig ist, wendet er sich neuen Aufgaben zu. Ganz ähnlich wie ein Finanzinvestor, auch. ■

Jürgen Hoffmann
redaktion@vc-magazin.de



Wachsen Sie mit uns.

Die eCAPITAL AG ist eine unternehmergeführte Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Münster, die seit 1999 Unternehmen in zukunftsträchtigen Branchen partnerschaftlich begleitet. Wir investieren mit unseren Fonds in den Phasen Early- und Later-Stage mit einem Fokus auf innovativen Wachstumsunternehmen und technologischem Mittelstand.

Zur Ergänzung der Managementteams einzelner Portfoliounternehmen suchen wir laufend

visionäre Jungunternehmer

welche die Herausforderung suchen, ein erfolgreiches Unternehmen weiter zu entwickeln und unternehmerisch tätig werden möchten. Es erwarten Sie abwechslungsreiche, spannende Aufgaben in den Bereichen Führung, Strategie, Vertrieb, Finanzen und / oder Organisation.

Wenn Sie

- über einen ausgeprägten Führungs- und Leistungswillen verfügen,
- Durchsetzungsvermögen und das richtige Händchen im Umgang mit Mitarbeitern mitbringen,
- unternehmerischen Gestaltungsfreiraum schätzen,
- als Teamplayer mit exzellentem Know-how agieren,
- eine lösungs-/ergebnisorientierte Arbeitsweise pflegen und
- in stressigen Situationen einen kühlen Kopf bewahren,

sollten Sie den Kontakt mit uns suchen.

Wir freuen uns auf ein vertrauliches Gespräch.

e CAPITAL
entrepreneurial Partners AG

Dr. Paul-Josef Patt
eCAPITAL entrepreneurial Partners AG
Hafenweg 24, 48155 Münster
Telefon: +49 251 703767-20
patt@ecapital.de · www.ecapital.de